



Oleh: Jennie M. Xue

Praktisi industri kreatif dan kolomnis di media nasional termasuk di FMPM sebagai Kontributor Tetap Desk Amerika. Tinggal di California, AS.

Pemikiran Desain:

# UTAMA ATAU CADANGAN?

*Seberapa jauh dunia usaha terkini  
memanfaatkan konsep pemikiran desain  
sebagai bagian dari kebijakan strategis?*

- » Berempati (empathize)
- » Mendefinisikan masalah (define)
- » Eksplorasi ide (ideate)
- » Memberi bentuk (prototype)
- » Menguji (test)

Desainer alias seseorang yang merancang sesuatu, kerap identik dengan desain interior, industri, produk, tata-letak, atau desain pakaian (desainer mode). Padahal, seorang pebisnis, baik analis dan pemikir strategi bisnis juga perlu berpikir strategis bak seorang desainer. Bahkan ternyata dengan pemikiran-pemikiran berbasis desain, strategi bisnis dapat semakin adaptif dan implementatif mengiringi perubahan zaman.

Sudah saatnya kita menggunakan pola pikir bahwa berpikir kreatif ala desain bukan lagi monopoli para desainer. Para pebisnis, perencana strategis dan manajer perlu berpikir dalam kerangka desain agar permasalahan mendapatkan solusi baru, bukan hanya sekadar memoles *status quo*.

Terkadang, angka-angka merupakan jawaban yang lebih pasti dibandingkan berbagai diskusi kreatif yang menawarkan “solusi segar”. Namun pemikiran desain jelas memiliki kelebihan yang sulit ditandingi metode lain.

*Design thinking* sebagai *framework* strategis dan inovasi masih menuai pro dan kontra. Para analis kuantitatif dan bisnis konvensional misalnya, masih sangat mengagungkan angka-angka. *Big data* bagi mereka merupakan jawaban bagi semua pertanyaan, sedangkan *design thinking* terdengar berkesan terlalu *nyeni* untuk digunakan dalam bisnis yang cenderung berlabel selalu serius.

Sekarang seberapa hebat *design thinking*? Dengan kata lain, apa layak dipertimbangkan sebagai salah satu kerangka berpikir strategis nan inovatif? Ada berbagai kasus *best practices* yang bahkan sekolah-sekolah bisnis papan atas -termasuk Stanford University dan beberapa lainnya- telah mendalami hal ini dengan cermat.

### Pro dan Kontra

Roger Martin dalam bukunya *The Design of Business - Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage* (Harvard Business Press, 2009) memopulerkan konsep berpikir ala desainer yang merupakan komplemen dari pemikiran analisis konvensional yang lebih mengutamakan perbaikan bertahap dari yang ada (*small improvements to the status quo*). Menurutnya, *design thinking* merupakan jawaban untuk memenangkan kompetisi inovasi.

Di sekolah-sekolah bisnis terbaik dunia, *design thinking* juga dikenal dengan istilah pemikiran terkoneksi (*connected thinking*). Skema pemikiran terhubung menuntun strategi bergulir menjadi sinergi dan tidak sekadar memecahkan masalah sesaat. Analisis konvensional memilah-milah masalah menjadi bagian-bagian kecil. Dalam pemikiran terhubung suatu masalah dipandang dari berbagai sudut pandang dengan menghubungkannya dengan berbagai domain yang selama ini kurang diperhatikan.

Sinergi atau konektivitas terintegrasi tersebut merupakan antitesis dari spesialisasi konvensional. Inilah mengapa Mechanical Engineering Professor di Stanford University, David Kelley percaya bahwa inovator dan pemimpin generasi berikutnya semestinya adalah pemikir-pemikir berbasis desain yang hebat.

Idealnya *design thinking* berpedoman pada pondasi yang berisi unsur misteri, holistik, dan heuristik. Tahap berikutnya adalah penggunaan algoritma dengan formula yang menghasilkan jawaban memadai. Dalam bahasa sederhana berarti “mengisi” kolom putih di antara pengalaman (*experience*) dan ketidaknyamanan pengalaman alias “frustasi” (*problem*). Sebagaimana seorang pelukis dan penulis, “bahan baku” produk intelektual berasal dari

- » What is?
- » What if?
- » What wows?
- » What works?

persepsi dan berbagai pengalaman hidup.

Penting berpikir secara alami sebagaimana seorang anak-anak yang dengan antusias bertanya dan menjawab sendiri menggunakan berbagai instrumen sederhana, seperti lukisan sketsa dan warna-warni. Seorang anak menjawab “apakah itu cinta” dengan berbagai sketsa, misalnya gambar keluarga yang setiap anggotanya tersenyum lebar. Beda dengan jawaban seorang akademisi filsafat, misalnya, yang membedah “cinta” dalam beberapa kategori dan tingkatan. *Design thinking* mengembalikan antusiasme holistik.

Salah satu hal menarik dari pendekatan ini adalah tumbuhnya berbagai sub-sub pendekatan yang unik dan dapat digunakan bersamaan. *Design thinking* sendiri mempunyai substansi mendasar yang penuh improvisasi, bagaikan permainan musik jazz yang mengalir. Stakato dan kresendo bisa saja mengalir silih-berganti dalam satu lagu yang sama. Tidak perlu dibuatkan lagu yang berbeda hanya untuk menampung satu derap irama.

### Memecahkan Persoalan

Sebagai orang dewasa, kita sering melupakan intisari suatu persoalan dan jawabannya yang sederhana namun sangat esensial. Di Stanford, misalnya, salah satu kasus yang perlu dipecahkan adalah bagaimana para bayi prematur bisa dibantu untuk hidup tanpa perlu mengeluarkan 30 ribu dolar AS per inkubator yang dirancang dan dibangun dengan teknologi kedokteran paling mutakhir. Jawabannya ternyata

sederhana, biaya efektif dan rendah teknologi yang bisa diterapkan dalam kasus-kasus lainnya. Inilah tahapan pemecahan kasus tersebut.

*Pertama*, temukan intisari terutama pokok permasalahannya. Dalam kasus inkubator, kebutuhan utama bayi prematur adalah kehangatan di mana temperatur dapat dikontrol. Berpikir dengan kerangka kerja pemikiran desain, maka tempatkan pokok permasalahan ini pada intinya.

Apa saja yang dapat menambah temperatur? Bagaimana ini dapat dilakukan? Proses apa saja yang perlu dijalankan sehingga temperatur dapat meningkat? Materi apa saja yang bisa dipakai selain menggunakan teknologi kedokteran paling mutakhir? Bandingkan setiap kategori materi, dimulai dari materi organik hingga yang anorganik, dari yang metal hingga ke serat, dan sebagainya. Jangan terpaku akan konvensi-konvensi klasik.

*Kedua*, gunakan pendekatan manusiawi-organik (*human-centered*) daripada pendekatan teknologi-mekanis (*technology-centered*). Pendekatan historis dan komparasi dengan produk-produk terkini yang berteknologi sederhana dapat dipakai dalam mencari materi dan proses yang sesuai dengan kebutuhan. Berbagai pendekatan yang dapat diterapkan, silakan untuk digunakan, tiada yang tabu. Bahkan hal-hal sepele yang seringkali luput dari pandangan mata, bisa saja merupakan jawaban dari persoalan yang dihadapi. Segala sesuatu yang melintas dan berkaitan patut dipertimbangkan.

*Ketiga*, gunakan tahapan yang jelas yaitu *understand – observe/define point of view – ideate – prototype – test* sebagaimana disarankan oleh Professor Ulrich Weinberg dari The School of Design Thinking di the Hasso-Plattner-Institute. Tahapan ini sama sekali tidak dibatasi oleh kebiasaan-kebiasaan bisnis dan pengetahuan, sehingga antara persepsi akan kejadian sehari-hari dan urun rembuk untuk kepentingan khusus bisa berjalan secara alami.

“Understand” di sini maksudnya pahami pokok permasalahan, tidak perlu dari awal mempermasalahakan teknologi dan biaya yang diperlukan. “Observe” maksudnya memperhatikan berbagai hal sebagaimana persepsi indera bekerja, tidak dibatasi oleh lingkup dan tradisi pengetahuan maupun bisnis.

“Ideate” artinya mengemukakan ide-ide dengan mencatatnya tanpa perlu merasa terbatas. “Prototype” dan “test” merupakan dua tahap yang sering kali berjalan bersama, karena *prototype* alias produk contoh merupakan produk uji sebelum produk yang sebenarnya diproduksi massal.

*Keempat*, menanamkan pola pikir eksplorasi daripada eksploitasi dan *connected* (terhubung) daripada *spread out* (tersebar). Pola pikir eksplorasi dan terhubung ini dipopulerkan oleh Profesor Deana McDonagh di The School of Art & Design, University of Illinois (Urbana-Champaign) dan The Beckman Institute of Advanced Science and Technology.

Dibandingkan dengan pola pikir analitis yang lebih mengutamakan

# Melatih Pemikiran Desain dalam Organisasi

Elemen	Pendekatan	Hasil dalam praktek
<i>Creative confidence</i> (kepercayaan diri akan kreativitas)	<i>Brainstorming</i> ; lingkungan kreatif untuk berkreasi; dan melatih otot-otot mental kreatif	Pemimpin inovatif (innovator)
Memulai dengan bahan baku dasar, bukan racikan jadi (dalam penciptaan, pemetaan masalah dsb.)	<i>Clustering</i> ; visualisasi masalah; mendekonstruksi semua asumsi asal dan memilah-milah.	Desain SAP Matthew Holloway
Kondisi flow; seluruh hati dan pikiran menjadi satu kesatuan yang solid sehingga konsentrasi terjadi alami (Mihaly Csikszentmihalyi)	Menciptakan suasana rileks dan alami; kritik hanya diberikan di bagian akhir; kreativitas diberikan tempat nyaman mungkin; <i>positive reinforcement</i> .	Produksi mental kognitif terbaik; ide-ide mengalir deras; aliran ide semakin baik di masa depan

Infografis:hrm. Sumber: artikel

## Berlaku di Indonesia

Pemikiran desain telah diperkenalkan melalui seminar-seminar, namun pendalaman riset teoritis dan praktis masih jarang. Adalah tantangan bagi institusi-institusi pendidikan tinggi untuk mendalami bidang yang masih baru ini.

memilah-milah persoalan, pola pikir eksplorasi dan terhubung masih belum populer. Namun sebenarnya di antara para kreator seni yang terbiasa dengan *design thinking*, misalnya para pemegang gelar MFA (Master of Fine Arts), pola pikir ini merupakan motor penggerak inovasi dan kreativitas.

### Empat Pertanyaan D4G

Selain empat tahapan yang telah dibebankan sebelumnya, Jeanne Liedtka dan Tim Ogilvie-para CEO dari perusahaan konsultasi manajemen Peer Insight, menggunakan empat pertanyaan yang dikenal dengan *Designing for Growth Approach* (D4G). *What is? What if? What wows? What works?* Pendekatan ini bisa berdiri sendiri maupun digunakan sebagai komplemen dari empat poin sebelumnya.

*What is?* Pertanyaan pertama ini perlu dijawab dengan sekomprensif mungkin karena inovasi memerlukan pengenalan yang baik dan lengkap akan kebutuhan dan problem. Di

sini, *Membangkitkan kembali* terkadang diperlukan agar dugaan maupun hipotesis mendapatkan validitas. Jadi, berbagai kontekstualitas dan kriteria tertentu perlu diterapkan dengan kejelian dan kesadaran.

*What if?* Terkadang berpikir dalam konteks berbeda yang bisa saja agak negatif ternyata berguna. Para penulis perjanjian hukum, misalnya, sangat mengerti akan berbagai "skenario" kejadian. Cobalah berbagai skenario sebagai pembuka *brainstorming* dan hipotesis-hipotesis baru.

*What wows?* Gunakan inspirasi dari berbagai bidang ilmu pengetahuan dan kesenian. Misalnya, apa yang paling menonjol dari patung marmer David oleh pemahat Renaissance, Michael Angelo? Otot-otot dan anatominya yang luar biasa realistis dan masih sangat relevan pada hari ini. Ke-"wow"-an ini menjadi inspirasi untuk mencari "anatomi" realistis dalam suatu proyek, misalnya. Tanaman putri malu yang ketika disentuh mengerut bisa menjadi inspirasi bangunan yang menyusut ukurannya ketika tidak digunakan, misalnya. Banyak yang alam ajarkan kepada kita sebagai sumber inspirasi tidak terhingga.

*What works?* Catat apa-apa saja yang berfungsi dengan baik. Dalam kasus inkubator bayi prematur yang rendah biaya produksi, langkah selanjutnya memikirkan bagaimana produk substitusinya? Ternyata dengan membungkus bayi prematur dengan selimut khusus yang terbuat dari bahan yang mirip dengan *sleeping bag* untuk *camping*, tujuan untuk penghangatan tubuh dapat mudah dicapai. Dan ini adalah hasil

luar biasa, mengingat biaya per unit produksi kurang dari satu persen dari produksi mesin inkubator mutakhir.

Lantas, apakah *design thinking* merupakan jawaban bagi setiap permasalahan? Belum tentu demikian. Hal-hal yang memerlukan tahapan-tahapan dan prosedur yang sama sekali tidak boleh dilanggar tentu bukanlah ranah *design thinking*. Penanganan khusus berdasarkan standarisasi baku perlu dilakukan sebagaimana prosedur tersebut ditetapkan sejak awal.

### Pemikiran Desain vs Status Quo

Untuk kasus-kasus di mana *status quo* merupakan kemutlakan, seperti dalam standar industri dan pemeliharaan, *design thinking* sebaiknya disimpan di periferi. Namun dalam kebutuhan standarisasi; gunakan *design thinking* untuk mencari sistem baru yang sanggup menggantikan sistem lama.

Standarisasi ISO misalnya, membutuhkan dokumentasi yang luar biasa mendetail serta duplikasi yang mendalam dan tanpa cela. Dalam pemecahan persoalan yang timbul dalam praktik, *design thinking* perlu dipertimbangkan secara selektif. Anda jelas tidak mau "terlampau kreatif" sehingga standarisasi tidak tercapai. Sebaliknya Anda perlu kaku dalam berbagai prosedur.

Apakah *design thinking* pasti memberikan solusi baru untuk permasalahan lama? Sempelnya, lazim berlaku namun bisa saja tidak terjadi. Solusi tidak akan diraih ketika kemampuan berpikir kurang dan kreativitas minimum tidak tercapai



dalam mengolah informasi berbasis desain.

Berpikir dengan kerangka apapun memerlukan logika yang baik serta kemampuan mencatatnya. Berbagai cara untuk “mencatat,” bisa secara harfiah menuliskan ke dalam buku maupun dengan membuat foto dengan aplikasi *smartphone*. Jadi, sesungguhnya kelalaian “mencatat” tidak menjadi alasan, sepanjang dilakukan dengan penuh fokus dan kesadaran.

Penggunaan logika yang baik mutlak perlu dimiliki ketika menggunakan kerangka *design thinking* maupun saat tidak menerapkannya. Karena idealnya kemampuan apresiasi seni seorang pemikir desain melebihi kemampuan rata-rata, sehingga gagasan yang diterima dan ditransfernya akan mempunyai makna baru. Dengan sendirinya, dengan logika yang baik, persepsi terbentuk dengan lebih baik. Hasilnya, *design thinking* digunakan dan lebih berguna optimal.

### Mental Kreatif

Dalam organisasi konvensional, *design thinking* mungkin masih barang baru, apalagi di Indonesia. Di perusahaan-perusahaan global, *design thinking* paling banyak diterapkan di divisi *research and development* (R&D) bisnis-bisnis yang terus-menerus mencari produk-produk inovatif untuk diproduksi dan diluncurkan ke pasar, seperti IBM, IKEA, Procter & Gamble, SAP, 3M, dan Toyota.

Pemikiran desain merupakan metodologi yang ampuh untuk digunakan dalam berinovasi dan memimpin organisasi secara strategis. pemikiran desain tidak lagi merupakan monopoli para desainer yang nyeni dan artistik. Dengan pengenalan proses berpikir ala desain, pemimpin, manajer dan inovator dapat meningkatkan *performance*, terutama produktivitas dan inovasi sistem, desain, dan praktek.

Akhir kata, mental kreatif merupakan “bahan baku” design thinking. Untungnya, otak kita plastis dan elastis sehingga kebiasaan-kebiasaan lama yang tidak tepat dapat diganti dengan kebiasaan-kebiasaan baru yang mendukung penggunaan metodologi design thinking. Apakah design thinking merupakan pilihan utama atau cadangan, tergantung kepentingan dan kebutuhan. [nzl-hrm]

Perusahaan	Konsep Pemikiran Desain	Praktik
IBM	Smart Planet: cara pandang perusahaan raksasa tersebut mengenai dunia; inti strategi produksi, inovasi, dan kultur organisasi	Produk-produk yang melindungi ekologi, menawarkan teknologi-teknologi yang mengawinkan desain tradisional, sistem yang berdasarkan sains, dan pemikiran-pemikiran saintifik; Mewawancarai lebih dari 100 pakar sains untuk mempelajari berbagai insight tentang kognisi manusia
Google	Menciptakan ruang tumbuhnya kreativitas	Google Campus yang dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas belajar, bermain, berolah raga, dan melakukan kontemplasi dan refleksi; Fasilitas berkreasi, berkarya, dan bermain sama-sama penting, sehingga kualitas dan kuantitasnya sangat diperhatikan

Infografis:hrm. Sumber: artikel